

Mitarbeiter entwickeln und vielseitig qualifizieren



Eine Roadmap für die Praxis

Gero Pankus

Die Roadmap ist ein Produkt des Pankus Teams.

© Pankus Performance Development Deutschland GmbH

Elberfelder Str. 183, 42553 Velbert

Email: info@pankus.de

Internet: www.pankus.de

Pankus® Team 

**Die Experten für
Unternehmensentwicklung**

Für wen wurde diese Roadmap geschaffen ?

- Für Unternehmen die langfristig erfolgreich im Markt arbeiten wollen und bereit sind, dafür ständig ihre Leistungskraft zu steigern.
- Für Unternehmen, für die Gewinn nicht nur kurzfristiges Unternehmensziel, sondern das Ergebnis exzellenter, von Kunden honorierter Produkte und Dienstleistungen ist.
- Für Unternehmen die wissen und sich entsprechend verhalten, dass Spitzenleistungen nur durch Führende und Ausführende erbracht werden können, die ihrerseits über anforderungsgerechte Spitzenfähigkeiten und -fertigkeiten verfügen.
- Für Unternehmen, die in einem strategisch verankerten Performanceverbesserungsprozess folgerichtig die Ressource Mensch nicht als Kostenfaktor betrachten und behandeln, sondern als langfristigen Vermögenswert mit ständigem Wertzuwachs.

Sie müssen sich entscheiden:

Wenn Sie sich zu den vorgenannten Statements bekennen und Ihr Unternehmen durch ständige Steigerung der Leistungskraft und Kundenfocussierung langfristig wettbewerbsresistent und profitabel machen wollen, dann arbeiten Sie mit der praxiserprobten Roadmap. Sie zeigt Ihnen eine systemische Vorgehensweise, wie Sie Ihre Mitarbeiter - Führende und Ausführende - anforderungsgerecht entwickeln und vielseitig qualifizieren.

Natürlich betreiben Sie bestimmt bereits Mitarbeiterqualifizierung im Rahmen von Personalentwicklung mit vielfältigen Methoden, Tools und Techniken und Einsatz von internen und externen Experten. Diese Roadmap will diesen Arbeiten keine Konkurrenz machen, sondern sie sinnvoll ergänzen. Sie will Ihnen helfen, noch mehr Wirkung und Synergien dieser Personalentwicklungsarbeiten zu erreichen indem sie in den strategischen Zusammenhang mit der Aufgabe „Ständige Steigerung der Leistungskraft zur Erreichung von langanhaltendem Unternehmenserfolg“ gestellt werden.

„Wenn Sie ein Spitzenunternehmen werden wollen, wenn Sie dauerhaft Spitzenleistungen erzielen wollen, dann brauchen Sie Spitzenleute!“

Friedrich Riebel, Unternehmer
in seinem Buch „Gemeinsam zur Spitze“, 2003
ISBN 3-00-012044-0

Strategische Bedeutung der Mitarbeiterqualifizierung - zwei Denk- und Verhaltensweisen

Menschen bestimmen mit ihrem Wissen, ihren Fähigkeiten und Verhaltensweisen die Zustände in der Fabrik- und Bürowelt. Sie sind nicht Kostenfaktor (typische Sichtweise deutscher Unternehmen) sondern stellen den größten Vermögenswert eines Unternehmens dar (die Sichtweise des Unternehmens Toyota). Siehe hierzu Bild 1.

Nur der Mensch - der Führende wie der Ausführende - kann bewirken, dass ein Unternehmen ständig seine Leistungskraft steigert und besser, schneller und kostengünstiger am Markt agiert als seine Wettbewerber. Toyota, seine Philosophie und sein Erfolg sind hierfür das Beispiel. Der Erfolg beruht in erster Linie jedoch nicht auf der Struktur und den Tools des bekannten Toyota Production Systems (TPS), sondern auf den Fähigkeiten der Mitarbeiter, das TPS zu leben, ihm zu folgen. Gründend auf dem TPS, befinden sich alle Mitarbeiter in einem ständigen, zielkonformen Lern- und Qualifikationsprozess (Bild 2).

Wer sich wie Toyota mit Spitzenleistungen im Markt präsentieren und behaupten will kommt nicht daran vorbei, diesem Beispiel zu folgen. Es geht aber nicht darum, zu kopieren, sondern zu kapieren, warum es so erfolgreich ist: **Das TPS ist ein gigantischer, systemisch strukturierter Qualifizierungstreiber eingebettet in die Toyota-Unternehmensphilosophie. Qualifizierung ist bei Toyota Steigerung des Vermögenswerts und nicht Kostentreiber.**

Bild 1: Der Mensch im Mittelpunkt ?

Die klassische Denk- und Verhaltensweise

Die klassische Praxis Unternehmen „fit“ zu machen:
Kostensparen und Gesundshrumpfen

Der Mensch ist Kostenfaktor, den sich das Unternehmen nicht mehr leisten kann, wenn der Markt nicht mehr genügend Auftragsvolumen hergibt. Personal wird abgebaut, Weiterbildung und Qualifizierung aus Kostengründen eingestellt.

Dieses klassische „Downsizing“-Verhalten gilt nach wie vor sozusagen als Königsweg, wirtschaftliche Schwierigkeiten von Unternehmen zu bewältigen. Arbeitsplatzexporte in Billiglohnländer inklusive. Die Folgen: Unternehmens-Know-how, das in den Köpfen und den Fähigkeiten der Mitarbeiter steckt, wird „entsorgt“.

Genau dieses Know-how fehlt oder muss wieder teuer erarbeitet werden, wenn es wieder besser läuft oder in Billiglohnländern nicht so läuft, wie es nach Plan laufen sollte.

Toyotas Denk- und Verhaltensweise

„Wir bauen nicht einfach nur Autos, wir entwickeln Menschen.“

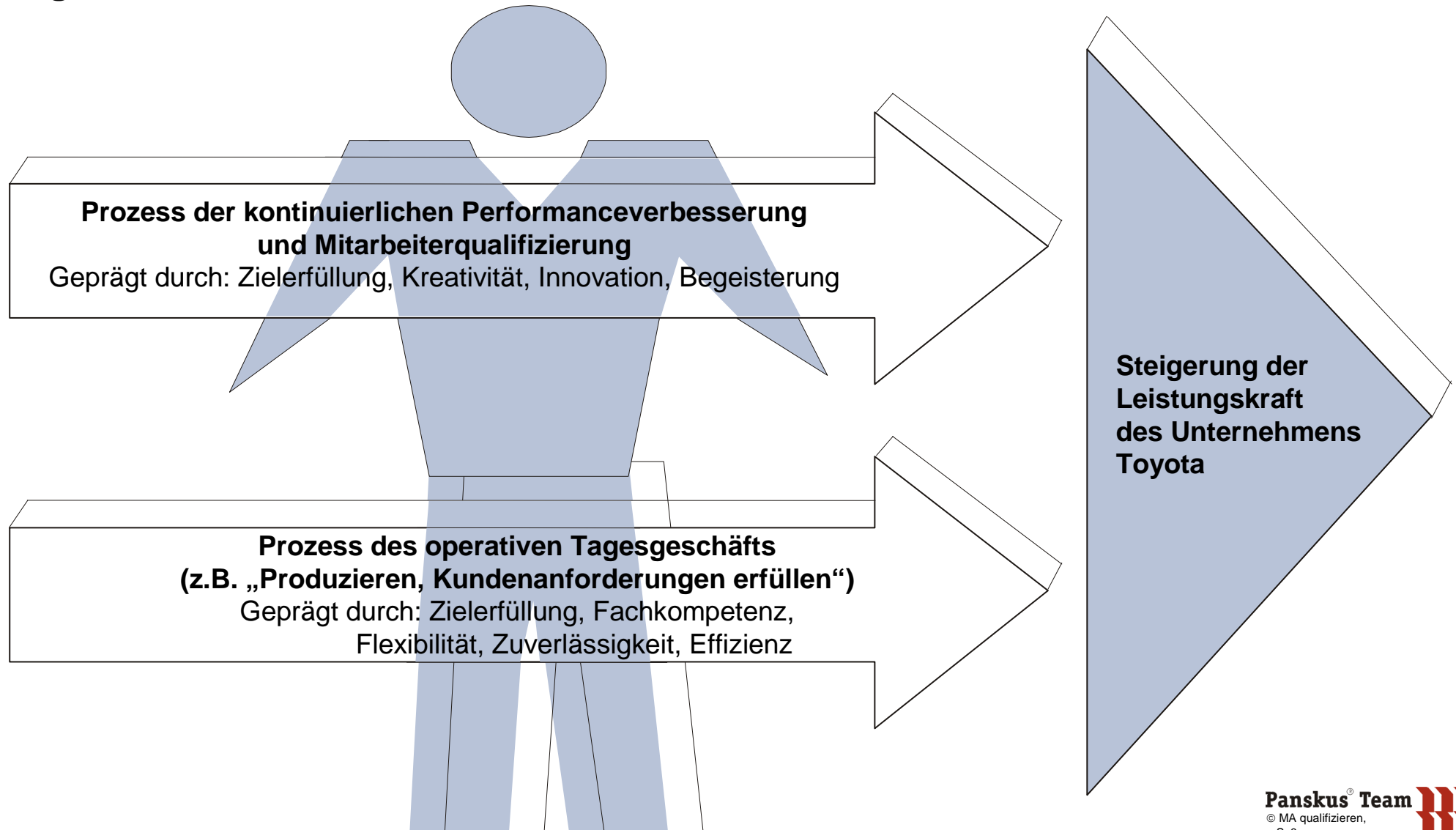
Im Zentrum des Toyota-Weges steht die Philosophie, dass die Menschen der grösste Vermögenswert eines Unternehmens sind. Toyotas Führungskräfte pflegen zu sagen, dass sie „nicht einfach nur Autos bauen, sondern Menschen entwickeln“. Damit wollen sie zum Ausdruck bringen, dass die Menschen während des Prozesses der Automobilproduktion und der Verbesserung dieses Prozesses lernen und sich weiterentwickeln. Toyota verwendet gerne die Analogie eines Gartens, um seine Überzeugung vom Wert der Mitarbeiter zu beschreiben. Der Boden ist bereitet, die Saat bewässert, und wenn die Saat keimt, wird der Boden gedüngt, erneut bewässert und Unkraut gejätet, bis die Saat schließlich Früchte trägt. Dieses Bild suggeriert Hingabe, Geduld und regelmässige Pflege. Sie müssen sich ständig um die Saat kümmern, mit Geduld auf die Früchte warten und die Pflanzen nähren und pflegen.

Quelle: Pankus,G./Thieme, F.: Innovationkeys® -
erfolgreich die Zukunft gestalten, adept media, 2004

Quelle: Liker, J.K. / Meier, D.P.: Praxisbuch Der Toyota Weg,
FinanzBuch Verlag, 2007

Bild 2: Das Toyota-Mitarbeiterverhalten:

Führende und Ausführende arbeiten jeden Tag gleichzeitig für das Tagesgeschäft und kontinuierliche Performanceverbesserung. Sie lernen dabei immer neue Fähigkeiten und Verhaltensweisen.



Von Toyota können und müssen wir lernen und die Mitarbeiterentwicklung und vielseitige Qualifizierung **in einem strategisch verankerten Qualifizierungsprozess betreiben.**

Begleitet werden muss dieser Qualifizierungsprozess durch authentisches, menschenzentriertes Führen und Kommunizieren seitens des Top-Managements. Denn wenn „die da oben“ Mitarbeiterentwicklung und -qualifizierung nicht als ein von allen zu erfüllendes Unternehmensziel im täglichen operativen Geschehen unterstützen und Qualifizierung als unbedingt notwendig einfordern, dann... ja, dann erfüllt sich auch nicht der Anspruch auf einen Spitzenplatz in der Performance.

Erkenntnis:

- **Installieren Sie ein System zur Entwicklung vielseitig einsetzbarer Mitarbeiter!**
- **Qualifizieren Sie nicht auf der Grundlage von IST-Zuständen, sondern zielgerichtet auf zukünftige Anforderungen (Bild 3).**

Wie Sie erkennen, betreiben Sie mit der Mitarbeiterentwicklung gleichzeitig Performanceentwicklung Ihres Unternehmens: Mit dem Erreichen einer neuen Fähigkeiten-Stufe verfügt auch das Unternehmen über neue Zustände und Fähigkeiten und verbessert seine Marktposition.

Bild 3: Die eiserne Regel für erfolgreiche Qualifizierungsarbeit:



**Erst die Arbeitsaufgaben und die Arbeitsprozesse analysieren,
sie vereinfachen, dann die neuen Anforderungen bestimmen und
dann anforderungsgerecht qualifizieren.**

Niemals einen IST-Zustand ungeprüft übernehmen!

**Sinn dieser Regel ist es, die Qualifikationsanforderungen
so gering wie möglich zu halten.**

Das Fähigkeiten-Stufenmodell - die Roadmap für den strategisch verankerten Qualifizierungsprozess

Der strategisch verankerte Qualifizierungsprozess in Anlehnung an die Toyota-Philosophie erfolgt systemisch mit einem **Stufenmodell über 5 Fähigkeiten-Stufen** mit jeweils charakteristischen Merkmalen und Zuständen zum Handlungsfeld „Mitarbeiter entwickeln und vielseitig qualifizieren“. Fähigkeiten-Stufe 1 ist dabei die niedrigste, Fähigkeiten-Stufe 5 die höchstmögliche Stufe. Sie entspricht Weltklasse-Niveau auf diesem Handlungsfeld.

Bild 4 zeigt Ihnen in einer Übersicht das Stufenmodell:

- Welche Merkmale und Zustände charakterisieren eine Stufe
- Welche Schlüsselmaßnahmen sind erforderlich, um diese Zustände positiv zu verändern
- Was ist besonders wichtig

Um von einer Fähigkeiten-Stufe zur nächsten zu kommen müssen Sie konkrete Standardaktivitäten bearbeiten. Als Beispiel zeigt Bild 5 die zu bearbeitenden Standardaktivitäten, wenn Sie sich von Stufe 2 nach Stufe 3 verbessern wollen bzw. müssen. Ein Aktivitätenplan (Bild 6) unterstützt Sie bei der praktischen Arbeit und zeigt Ihnen z.B. durch vierteljährliche Audits an, wo Sie stehen, was Sie erreicht haben.

Merke: Ohne Aktivitätenplan kein messbarer Fortschritt!

Bild 4/1: Das Fähigkeiten-Stufenmodell

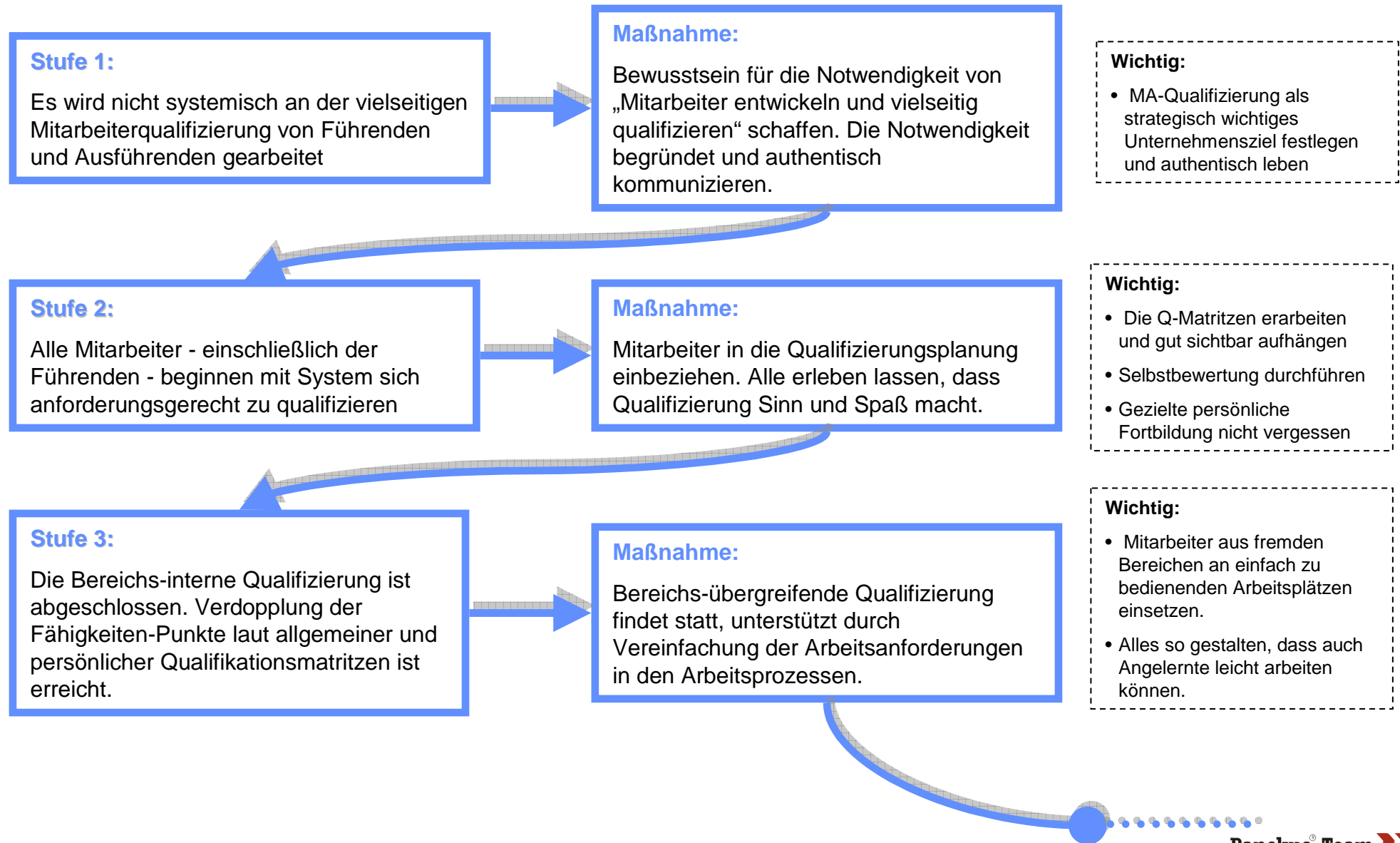


Bild 4/2: Das Fähigkeiten-Stufenmodell

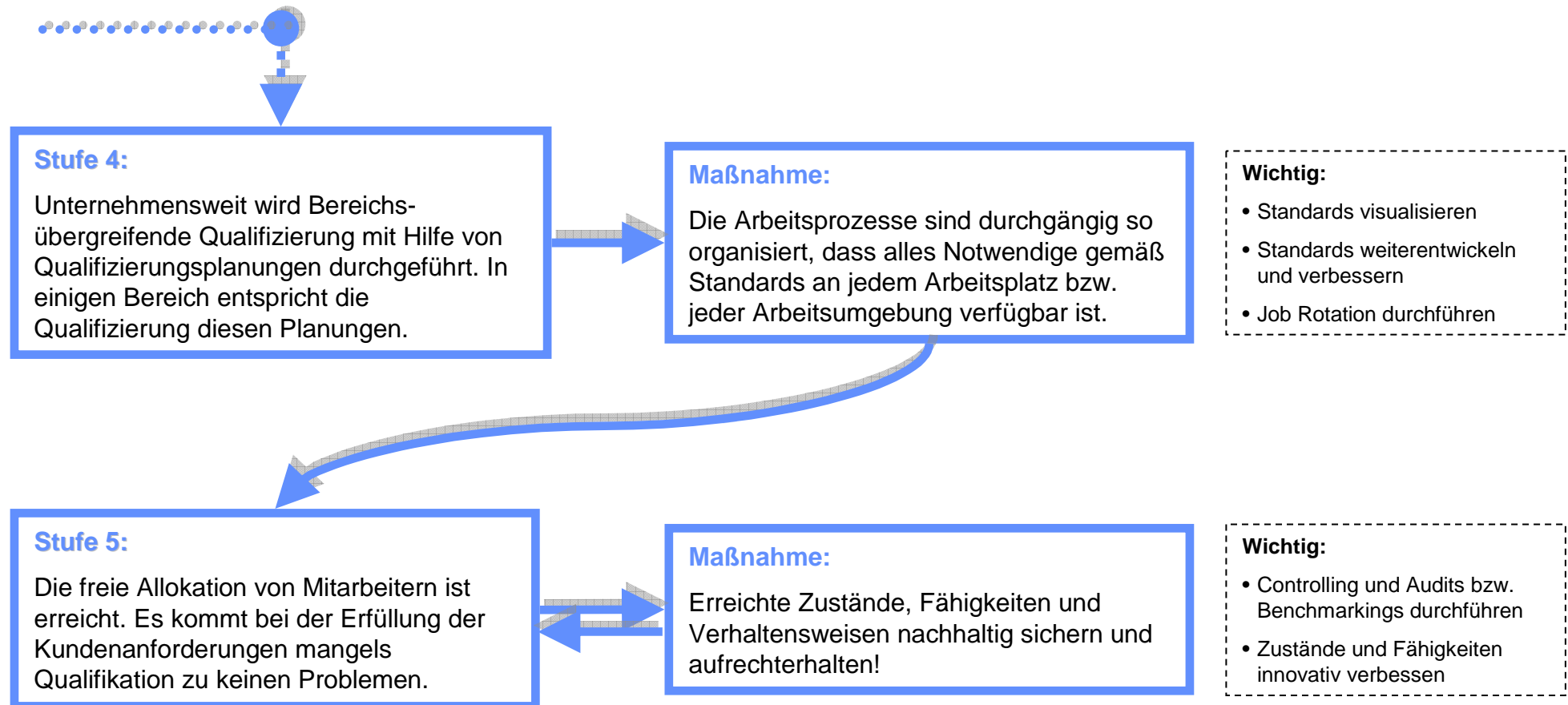
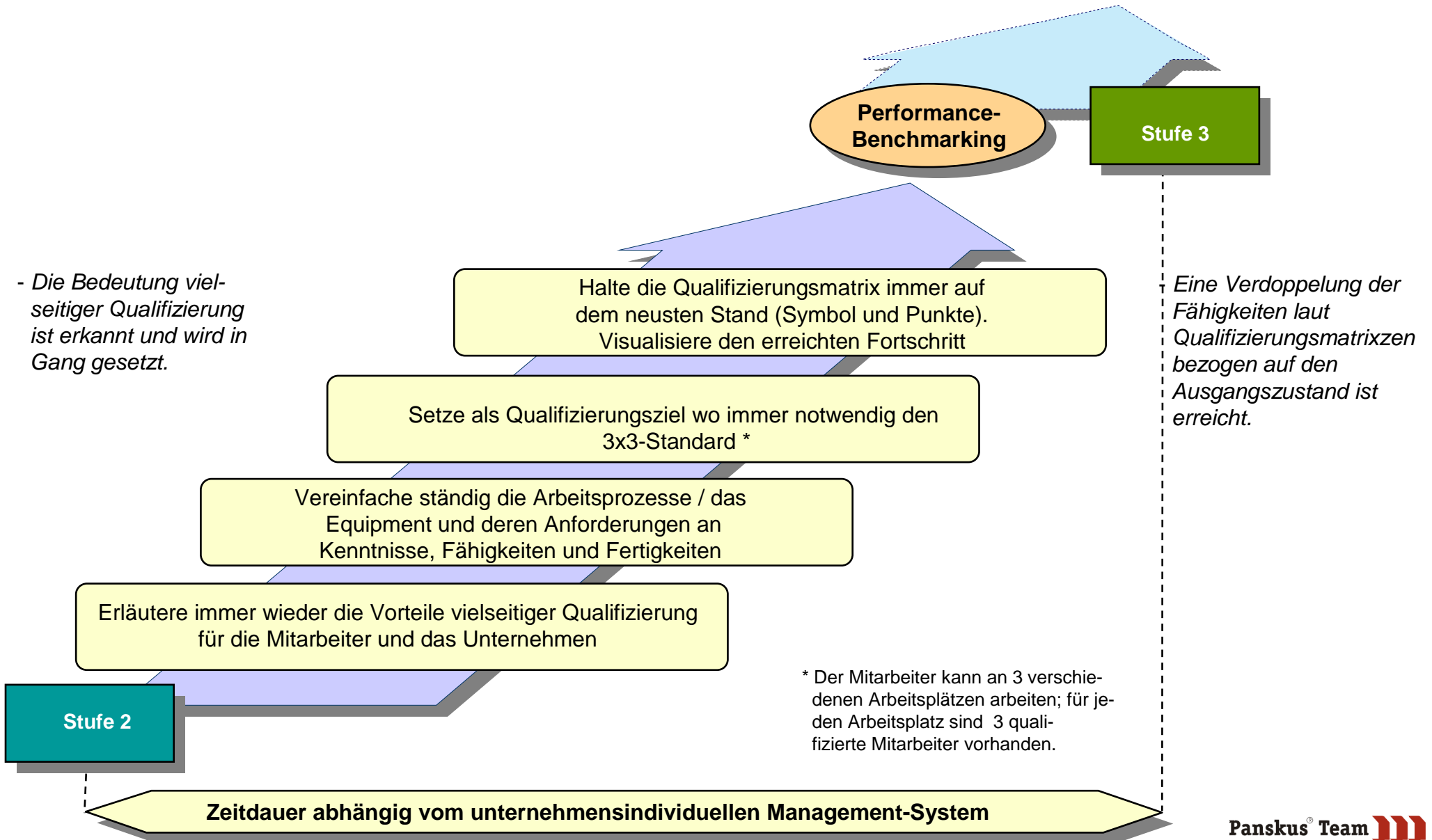


Bild 5: Beispiel für den Übergang von Stufe 2 zur Stufe 3



Neugierig geworden ?

Dann sprechen Sie uns an! Gerne beraten wir Sie bei der Einführung und Umsetzung von „Mitarbeiter entwickeln und vielseitig qualifizieren“!

